

Anne-Laure Monfret

Comment ne pas faire perdre la face à un Chinois ?

2^e édition



DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration : © Mélanie ABELLAN
Photo auteur : © Julian OKWU

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



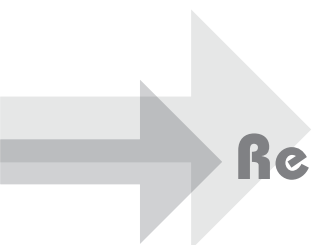
© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072957-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Remerciements

Je remercie de tout cœur toutes les personnes interviewées qui ont largement participé à l'élaboration de ce guide. Outre le plaisir personnel que j'ai eu à échanger avec chacune d'entre elles, ce sont leurs anecdotes et leurs expériences qui font toute la richesse de ce livre. J'espère toutefois ne pas avoir trahi leurs propos, et si c'était le cas, qu'elles veuillent m'en excuser.

Un grand nombre des interviewés ont tenu à ce que leurs remarques et anecdotes ne soient pas assimilées à une critique de la Chine ou des Chinois, pour qui ils ont beaucoup d'estime. J'espère que l'esprit de respect dans lequel j'ai écrit ce guide a su répondre à leurs attentes.

«Pour tous ceux et toutes celles qui souhaiteraient voyager, travailler avec la Chine ou y vivre, ce livre apporte un outil indispensable pour comprendre la manière dont pensent les Chinois. Pour tous les autres, il ouvre une fenêtre éclairée et divertissante sur une culture souvent encore méconnue ou mal interprétée.»

Ellen Orr, résidente américaine en Chine
pendant vingt ans, ancienne directrice
d'une société mixte d'investissement bancaire.

«Que de surprises et d'incompréhensions attendent un Occidental qui débarque en Chine. Si nous savons tous qu'il faut absolument éviter de faire "perdre la face" à un Chinois, rares sont ceux qui savent comment s'y prendre.

À partir de témoignages, anecdotes et expériences vécues en Chine, récoltés et analysés sur plusieurs années, l'auteur a su nous donner les clés pour comprendre les attitudes et réactions, parfois énigmatiques, et souvent surprenantes, des Chinois.

Ce livre est une aide fort précieuse à la compréhension du mental chinois et un compagnon de route indispensable pour ceux qui se lancent à la conquête du marché chinois, mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent aux subtilités de cette culture si différente de la leur.»

Pierre Shan, ancien directeur général de Onduline Chine,
conférencier pour la chambre de commerce
et d'industrie française de Chine et médiateur
au centre franco-chinois de médiation.

«Grâce aux multiples anecdotes et expériences recueillies auprès de Chinois et d'Occidentaux, Anne-Laure Monfret montre combien il est précieux de connaître la culture, les coutumes et les pratiques en Chine pour éviter les pertes de face et arriver à des situations "gagnant-gagnant".

Ce livre, soigneusement documenté, permet de mettre en lumière l'importance de la face en Chine, indispensable à appréhender pour traiter avec les Chinois.

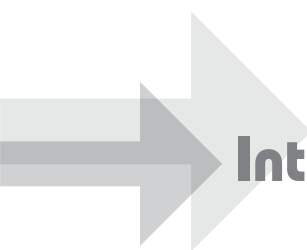
Utile pour tout Occidental qui viendrait faire des affaires en Chine.»

Andrew Ritchie, directeur général de Total Petrochemicals
au Royaume-Uni et directeur commercial en Chine
pendant huit ans.

Table des matières

REMERCIEMENTS	III
INTRODUCTION	1
Chapitre 1. Ignorer la face, opération risquée	11
Pensez aux risques éventuels	13
L'eau renversée est difficile à rattraper	15
Ne soyez pas plus Chinois que les Chinois eux-mêmes	19
Test	26
Chapitre 2. La Chine, pays de la hiérarchie	29
La parole d'un supérieur n'est jamais mise en doute	31
Prendre en compte les niveaux hiérarchiques	34
Les erreurs les plus fréquentes	36
Test	44
Chapitre 3. Jamais en public	47
Les règles de base	49
Quand les Chinois critiquent en public	54
Les remarques qui vexent les Occidentaux	58
Test	60
Chapitre 4. La vérité, rien que la vérité	63
Cacher ses erreurs	66
Laisser des portes de sortie	71
Test	78
Chapitre 5. Trinquer et banqueter, dur métier	81
Faire honneur au repas	84
<i>Gan bei</i> , gage de face	87
Autres fautes de savoir-vivre en Chine	90
Test	96

Chapitre 6. Les Chinois apprécient les cadeaux, mais sachez bien les choisir !	97
Offrir et recevoir un cadeau, une histoire de face	99
Les critères du bon cadeau	102
Exemples de bons cadeaux	105
Les cadeaux à proscrire	109
Test	113
 Chapitre 7. Faire de l'humour, oui, mais terrain glissant	 117
L'ironie et le second degré à utiliser avec modération	120
Il y a un moment pour faire de l'humour	124
Le rire pour cacher son embarras	127
Test	130
 Chapitre 8. Le poisson rouge orgueilleux	 133
Les dédaigneux	135
Les donneurs de leçon	137
Les choqués	140
Test	143
 Chapitre 9. « Face » rime avec « diplomatie »	 145
L'hospitalité	148
L'art de faire passer les messages	151
Les amis de la Chine	159
Test	163
 TEST FINAL	 165
 CONCLUSION	 167
 BIBLIOGRAPHIE	 169
 WEBGRAPHIE	 169



Introduction

«Chaque personne a une face, comme chaque arbre a une écorce.»
Proverbe chinois



Pourquoi écrire un livre sur la «face» en Chine?

Tout participant à une formation interculturelle sur la Chine a inévitablement entendu parler de l'importance de la face. Ceux qui travaillent en Chine ont forcément eu un jour ou l'autre un contrat annulé, des relations rompues ou une démission précipitée, sous le simple motif d'une perte de face, manifeste ou non. Ouvrez n'importe quel ouvrage sur la Chine, et vous pouvez être certain de trouver quelques lignes à propos de la face.

Lin Yutang, auteur de *La Chine et les Chinois*, écrit :

«Nous atteignons ici le point le plus curieux de la psychologie chinoise. Abstrait et intangible, il est, cependant, le plus subtil des modèles sur lesquels se règlent les rapports intersociaux chinois.»

Scott D. Seligman énonce dans *Chinese Business Etiquette* :

«On peut dire que la face ou mianzi est l'une des trois "clés de motivation" qui gouvernent le comportement dans la Chine populaire actuelle, les autres étant l'argent et le pouvoir : mais les trois sont reliées.»

La face ne cesse donc d'être évoquée, et pourtant, si la plupart des Occidentaux en ont entendu parler, rares sont ceux qui peuvent dire ce qu'elle est vraiment :

«J'ai entendu parler comme tout le monde de la face, en particulier de l'expression "perdre la face", confie un expatrié, mais si vous me demandez : "Qu'est-ce que la face en Chine ?", je serais bien incapable de répondre précisément à cette question !»

Un consultant canadien d'origine chinoise, qui aide les entreprises occidentales à s'implanter en Chine, fait l'observation suivante :

«J'ai pu remarquer qu'il existait beaucoup d'incompréhensions au sujet de la face. Je pose régulièrement la question suivante aux managers que j'accompagne : "D'après vous, que signifie la face en Chine ?", et je reçois tant de réponses différentes ! L'un d'eux m'a dit par exemple : "En Chine, il faut montrer à l'autre qu'il est plus fort que nous pour lui donner de la face." C'est sur ce genre de représentations tronquées que surgissent de nombreux malentendus entre les Occidentaux et les Chinois.»

En résumé, la face est continuellement mise en avant dans les relations avec les Chinois, et paradoxalement, elle est un sujet plus méconnu qu'on ne pourrait le croire. C'est cette double constatation qui m'a amenée tout naturellement à écrire ce guide.

Notons que si la face est souvent mal interprétée, elle est loin cependant d'être un phénomène mystérieux et impénétrable qui ne pourrait être compris par personne, hormis les Chinois eux-mêmes. Le vice-président d'un groupe international soulève ce point avec humour :

«Quand des clients chinois prétendent que je ne peux pas comprendre la face sous prétexte que je suis Occidental, j'ai l'habitude de rétorquer : "Vous savez, chez nous, il faut aussi être très attentif à la face de son interlocuteur", et j'invente cet exemple : "Lorsqu'on joue au golf en Écosse (je suis Écossais), il faut absolument laisser votre partenaire gagner pour ne pas lui faire perdre la face."»

La notion de face n'existe pas que dans l'Empire du Milieu !

Ce livre se propose de démystifier la face, tout en soulignant néanmoins sa réelle importance en Chine.

Que représente la « face » en Chine ?

Pour reprendre les propres termes de Jean-Claude Peter dans son livre *Comment échouer en Chine* : « Tout le monde parle de la fameuse "face" chinoise. Encore faut-il savoir de quoi l'on parle. »

L'expression « perdre la face » telle qu'on la connaît en Occident (à savoir perdre son prestige en tolérant une atteinte à son honneur, à sa dignité et à sa réputation) est directement empruntée au chinois. Elle n'est apparue en fait que tardivement dans notre vocabulaire (1850) alors qu'elle était déjà utilisée en Chine depuis plusieurs siècles et sous bien d'autres formes. La notion de prestige n'existe en Chine que depuis la dynastie des Tang (vi^e-x^e siècles après J.-C.), alors que d'autres utilisations de la face (comme des notions de politesse) existaient auparavant. Il n'est donc pas surprenant que nous ne mettions pas toujours le même sens derrière le même terme.

Les Chinois diront « il a perdu la face » comme nous pourrions dire « il a été vexé » ou « il a été atteint dans son amour-propre ». C'est du moins l'opinion la plus répandue en Occident.

► Plus que du simple orgueil

Si cela est en partie vrai, la face ne peut néanmoins être cantonnée à de simples sentiments d'orgueil. D'ailleurs, les Chinois eux-mêmes évoquent bien d'autres aspects, avant même d'aborder cette question de vexation personnelle. Voici quelques-unes de leurs définitions :

- « Un Chinois appartient d'abord à sa famille, ensuite à son entreprise, et enfin à son pays. Si un Chinois perd la face, il fait perdre la face à sa famille, à son entreprise et à tous les Chinois. »
- « Si on refuse de trinquer avec vous, vous perdez la face ; si une connaissance vous croise dans la rue en oubliant de vous saluer, cela signifie que vous n'avez pas de face ; si vos paroles sont remises en doute devant tout le monde, quelle perte de face ; si votre enfant n'est pas parmi les dix premiers à l'école, il vous fait perdre la face ; si votre femme

est laide, elle vous fait perdre la face ; si vous êtes pauvre, vous n'avez pas de face... Tous les problèmes des Chinois sont reliés à la face.»

- «La face, le Chinois vit avec, c'est dans le sang. Cela fait partie de notre éducation, c'est dans notre tradition, notre culture, notre mentalité.»
- «Avoir de la face, c'est être reconnu par les autres, de par son statut, ses apparences, ses possessions matérielles. C'est en définitive ce à quoi on a réussi à accéder, personnellement ou à travers d'autres (nos enfants, nos parents, notre pays...). Perdre la face, c'est quand on vous enlève tout cela.»

► Une notion sociale

On s'aperçoit que la face va bien au-delà d'une notion purement individuelle. Elle est aussi et surtout une notion sociale. En effet, la face est indissociable de la position et l'image sociale. Si vous faites perdre la face à quelqu'un, ce n'est pas simplement une blessure personnelle dans son amour-propre que vous causez, mais vous risquez surtout de lui faire perdre sa position vis-à-vis des autres. Et c'est en cela que la perte de face est sérieuse, et d'autant plus grave dans une société où la position sociale est extrêmement importante et survalorisée (et à l'opposé, l'échec social est une grande honte). La face en chinois se dit *mianzi* 面子 ou *lian* 脸, ce qui signifie au sens propre du terme, «le visage», «la figure».

«Lorsqu'un Chinois perd la face, les autres vont l'ignorer complètement, il n'a pour ainsi dire plus de visage, il devient inconnu, dit un interviewé chinois. Perdre la face, c'est comme ne plus exister aux yeux des autres et dans la société.»

► Une affaire de relation

La face est aussi une affaire de relation, notion ô combien importante en Chine ! Prendre soin de la relation est une préoccupation constante chez les Chinois. Dans cette perspective, prendre soin de la face de l'autre devient tout aussi important que de ne pas la perdre soi-même. C'est particulièrement vrai dans les négociations où il faut toujours veiller à ce que ni l'un ni l'autre ne perde la face, pour avoir une chance d'aboutir à un accord.